

Die Digitalisierung der Banken ist eine Herkulesaufgabe

Interview mit Thomas F. Dapp, db Research



Thomas F. Dapp, beheimatet bei Deutsche Bank Research, hat als einer der ersten hierzulande konkrete Szenarien zur Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft entwickelt. Anlass genug, ihn in einem Interview ausführlich zu den Auswirkungen auf die Finanzbranche zu befragen.

Thomas F. Dapp arbeitet seit 2008 als Volkswirt bei Deutsche Bank Research, dem unabhängigen Think Tank der Deutsche Bank AG in Frankfurt am Main. Sein Themengebiet umfasst u.a. die Bereiche Innovation, digitaler Strukturwandel sowie digitale Ökonomie. Im Bank Blog war er bereits als Gastautor aktiv und auch seine Studien zur Digitalen Gesellschaft sowie zur digitalen Revolution in der Finanzbranche wurden im Studienteil vorgestellt. Entsprechende Links finden Sie am Ende des Textes.

Vor kurzem habe ich ihn auf einer Tagung in Hamburg getroffen. Dabei fanden wir Zeit, uns ausführlich über aktuelle Trends und Herausforderungen der Finanzbranche zu unterhalten.

Herausforderungen für Banken und Sparkassen durch die Digitalisierung

Bank Blog: *Welches sind Ihrer Meinung nach aktuell die größten Herausforderungen für Banken und Sparkassen im Zuge der Digitalisierung?*

Thomas Dapp: Die Auswirkungen des digitalen Strukturwandels stellen traditionelle Finanzhäuser aus meiner Sicht vor drei wesentliche Herausforderungen:

Erstens: Vertrauen zurückgewinnen

Neben spezifischen Finanzkompetenzen (Risiken einschätzen, bewerten, managen), langjährigen Erfahrungen im Bereich Diskretion sowie Wissen hinsichtlich regulierungsinduzierter operativer Sicherheit für Kunden haben traditionelle Finanzhäuser (noch) einen weiteren wichtigen komparativen Vorteil im vertrauensbildenden Be-

reich: Datenschutz bzw. Datensicherheit. Gerade die aus der Balance geratene Entwicklung von nutzenstiftenden modernen Internetdiensten einerseits sowie den bekannt gewordenen Sicherheitslücken innerhalb der IT-Systeme andererseits sollte sich der Finanzsektor jetzt zunutze machen.

Zweitens: Implementierung einer allumfassenden Digitalisierungsstrategie

Die zunehmende Dynamik im digitalen Zeitalter erfordert eine schnelle und vor allem flexible Reaktion auf die Errungenschaften des technologischen Fortschritts. Jene Finanzinstitute, die frühzeitig sämtliche internen und externen Prozesse, ihre Dienste und Produkte möglichst flexibel in eine digitale IT-Architektur einbetten, haben die Chance, wettbewerbsfähig zu bleiben. Damit gelingt es ihnen künftig

- a) kompatible und interoperable Technologien zeitnah und kostengünstig an die eigene Wertschöpfung anzudocken und
- b) unkompliziert mit technologiegetriebenen Akteuren zu kollaborieren. Den Schlüssel zum Erfolg liefert eine adäquate Schnittstellenpolitik bzw. der Umgang mit offenen Technologien/Standards/APIs (Application Programming Interfaces) nach dem Vorbild großer digitaler Ökosysteme.

Drittens: Strategische Allianzen (auch) mit Nicht-Banken eingehen

Unvermeidliche Konsolidierungskräfte im Finanzmarkt werden künftig zu strategischen Allianzen führen. Kollaborationen werden die Branche stärken und stabilisieren, denn eine Zusammenführung der jeweiligen Kompetenzen sorgt für notwendige Impulse. Alleingänge werden zur großen Herausforderung. Nur die Kombination aus dem routinierten Umgang mit web-basierten Technologien und modernen Datenanalysekenntnissen einerseits sowie den langjährigen Erfahrungen im Regulierungs- und Datenschutzbereich andererseits bietet einen fruchtbaren Boden für Innovationen und Wachstum (nicht nur) im Finanzbereich.

Bank Blog: *Was ist eigentlich das Besondere an der momentanen Diskussion um die Digitalisierung des Bankgeschäfts? Direktbanken, Online Banking und SB-Geräte gibt es doch schon seit vielen Jahren...*

Thomas Dapp: Es besteht die Gefahr, dass viele traditionelle Bankhäuser, aber auch andere Branchen die Herkulesaufgabe „Digitalisierung“ unterschätzen. Es sind zwar bereits erste Innovationen im Finanzmarkt beobachtbar, aber nur am Frontend der Wertschöpfung, beispielsweise im Bereich Online Banking, web-basierter Dienste oder bei Finanz-Apps. Das greift jedoch zu kurz: Denn hier werden nur Insellösungen bzw. fragmentierte, isolierte Digitalisierungsstrategien implementiert.

Es muss zwingend gesamtheitlich „digital“ gedacht und reformiert werden. Hierzu zählen auch sämtliche interne Verwaltungs- und Back-Up-Strukturen. Nur mit einer flexiblen digitalen Infrastruktur lassen sich beispielsweise moderne Datenanalyseinstrumente (Big Data) einsetzen oder Kollaborationen mit externen Technologieanbietern eingehen.

Etablierte Direktbanken, die ausschließlich digitale Vertriebs- und Kommunikationskanäle betreiben, sind in dieser Hinsicht sicherlich im Vorteil. Gleichwohl ist ihr Produktportfolio stärker standardisiert und weniger komplex als jenes einer Universalbank, weshalb sie in diesen Bereichen auch leichter durch neue Anbieter unter Druck geraten können.

Wichtige Bereiche der Digitalisierung der Finanzbranche

Bank Blog: Das Thema Digitalisierung ist ja vielfältig. Welche Bereiche sehen Sie als besonders relevant für das Thema Finanzdienstleistung an?

Thomas Dapp: Derzeit ist (vorerst) das Retailgeschäft betroffen, wobei es vermutlich nur eine Frage der Zeit ist, bis auch Firmenkunden und institutionelle Anleger mit einfachen internet- und algorithmenbasierten Finanzdiensten von Nicht-Banken umworben und versorgt werden. Generell betrifft es vor allem die einfach zu standardisierenden und leicht zu automatisierenden Finanzdienste und -produkte. Sobald die Leistungen traditioneller Banken beratungsintensiver sind, steigen ihre Wettbewerbsvorteile wieder, weil komplexe Finanzprodukte, beispielsweise eine internationale Handelsfinanzierung (Akkreditiv) oder ein Gang an die Börse, nicht einfach standardisiert oder vollautomatisiert über Internettechnologien angeboten werden können.

Bank Blog: In welchen Geschäftsfeldern wird die digitale Innovation besonders groß und schnell sein?

Thomas Dapp: Betroffen sind vor allem die weniger wissensintensiven und leicht zu standardisierenden Finanzdienste. Das Angebot der neuen Akteure erstreckt sich schon heute von digitalen Zahlungsverkehrslösungen über Informationsdienste, Spar- und Depositeneinlagen bis hin zu zeitgemäßem Online Banking, kanalübergreifenden Beratungs- und Wertpapierhandelsdiensten sowie einfachen Finanzierungslösungen und einem Einsatz kompatibler Finanzsoftware.

Bank Blog: Wo sehen Sie die größten Bedrohungen für Banken und Sparkassen durch die Digitalisierung?

Thomas Dapp: Die Reform bzw. Umstrukturierung der zum Teil veralteten Infrastrukturen traditioneller Banken wird Milliarden verschlingen und Ressourcen binden, vor allem aber wertvolle Zeit kosten. Darüber hinaus ist das notwendige Know-how für die unterschiedlichen und teils veralteten Systeme und Infrastrukturen schwierig zu bündeln. Wenn traditionelle Banken künftig moderne Datenanalyseinstrumente nutzen möchten, um beispielsweise den Kundennutzen zu erhöhen, indem individualisierte Dienste angeboten werden, stehen sie schon vor der eigentlichen Digitalisierung ihrer Infrastrukturen vor enormen Herausforderungen. Denn aus regulatorischen Gründen dürfen z.B. die Daten des einen Geschäftsbereichs nicht ohne weiteres mit Daten aus anderen Geschäftsbereichen kombiniert werden. Banken haben innerhalb ihrer internen Strukturen Compliance-Richtlinien einzuhalten, die dafür Sorge tragen, dass es zwischen einzelnen Geschäftsbereichen, die von unterschiedlichen Zielsetzungen geleitet werden, nicht zu einem Informationsaustausch kommen kann. Damit wird einem möglichen Interessenskonflikt entgegengewirkt (Chinese Walls). Diese strengen regulatorischen Vorschriften gelten natürlich auch für die dahinterliegenden IT-Systeme und (Kunden-)Datensätze. All das geht zu Lasten der Dynamik und Schnelligkeit am Markt, selbst adäquate, digitale Unternehmensleistungen zeitnah anzubieten.

Gerade viele Nicht-Banken profitieren vom Einsatz moderner Datenanalyse bzw. von ihren Informationsvorsprüngen und können den Konsumenten mit personalisierten Diensten bereits heute erfolgreich umwerben.

Langsame Reaktion der Finanzinstitute auf die digitale Revolution

Bank Blog: Es besteht das Gefühl, dass die Finanzinstitute eher abwartend agieren. Wie sehen Sie das?

Thomas Dapp: Zweifelsohne sind traditionelle Banken nicht als Innovationstreiber oder „Early Adopters“ bekannt. Der digitale Strukturwandel ist aber als Kreislauf zu verstehen, der durch den Technologischen Fortschritt permanent angetrieben wird. In der Musik- oder Verlagsbranche dauert er z.B. bis heute an, d.h. hier sind Veränderungen in den Geschäftsmodellen im Gange, die bis dato nicht abgeschlossen sind. Eine notwendige, allumfassende Digitalisierungsstrategie nicht nur im Finanzsektor, sondern in allen betroffenen Branchen kann nicht von heute auf morgen umgesetzt werden.

Bank Blog: *Was muss geschehen, damit Banken aktiver auf die Digitalisierung reagieren?*

Thomas Dapp: Ich bin sicher, dass die traditionellen Banken unter Hochdruck an geeigneten Strategien arbeiten und sie früher oder später auch implementieren werden.

Bank Blog: *Wie sieht die Bankenlandschaft in Deutschland 2025 aus?*

Thomas Dapp: Ich gehe davon aus, dass viele traditionelle Bankhäuser im Jahre 2025 einen großen Schritt bei der Implementierung und Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategien zurückgelegt haben werden. Der Prozess wird aber sicherlich nicht abgeschlossen sein, weil der digitale Strukturwandel ein stetiger, nicht endender Prozess ist.

Manche Unternehmen werden vom Markt verschwunden sein, neue Akteure in den Markt eingetreten sein. Während der technologische Fortschritt uns immer wieder vor neue Herausforderungen stellen wird, sorgen die Konsolidierungskräfte im Markt für ständig neue Wettbewerbskonstellationen. Um hierauf möglichst flexibel zu reagieren, werden die Akteure vermehrt mit offenen Technologien/Standards und kompatiblen sowie interoperablen Infrastrukturen experimentieren.

Es werden sich erfolgreiche strategische Allianzen zwischen den alten und neuen Akteuren gebildet haben. Der Anteil der technologieaffinen Kunden wird aufgrund des demographischen Wandels spürbar gestiegen sein, d.h. die Nachfrage nach digitalen Diensten und Produkten wird ebenfalls steigen. Zwischen Online und Offline werden immer weniger Konsumenten unterscheiden und erwarten kanalübergreifende, reibungslose Transaktionen, möglichst alles aus einer Hand.

Die Regulierungsvorschriften werden mit hoher Wahrscheinlichkeit strenger und auch eher zunehmen. Allerdings werden sie auch in zehn Jahren den dynamischen Entwicklungen internetbasierter Technologien sowie modernen Datenanalyseinstrumenten nach wie vor hinterherhinken.

Banken werden durch FinTech Unternehmen bedroht

Bank Blog: *Google für die Suche, Amazon fürs Einkaufen und wen fürs Banking?*

Thomas Dapp: Das klingt mir zu sehr nach Monopolbildung. Sowohl Google als auch Amazon haben durchaus Konkurrenz in ihren jeweiligen Sparten. Im Bereich „Banking“ sehe ich künftig sowohl Banken als auch Nicht-Banken als attraktive Anbieter von algorithmenbasierten Bankprodukten und -diensten. Aber die bestehenden Kuchenstücke für die Etablierten werden zumindest im Retailbereich mittelfristig schwer zu verteidigen sein.

Bank Blog: *Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass eines der großen Technologie-Unternehmen (Google, Amazon, Apple, Facebook) ins Bankgeschäft eindringt?*

Thomas Dapp: Es stellt sich eher die Frage: „Wann werden die besagten Unternehmen ins Bankgeschäft eintreten?“ Einige digitale Ökosysteme haben sich schon eine E-Money-Lizenz besorgt und experimentieren durchaus erfolgreich, insbesondere im Bereich „Mobile Payment“.

Der Schritt zu einem erweiterten Angebot an Finanzdiensten (z.B. Kredite oder Anlageprodukte) ist da nicht mehr fern, wobei ich mir ziemlich sicher bin, dass nur einfach zu standardisierende und leicht zu automatisierende Dienste und Produkte durch die großen Internetakteure oder FinTechs angeboten werden. Denn in diesem Bereich können sie von den ökonomischen Kräften des Internets, also den Netzwerk-, Skalen- sowie Lock-In-Effekten optimal profitieren.

Das Internet bietet also gerade für die technologiegetriebenen Unternehmen eine ideale Plattform für künftiges Wachstum. Ein interessanter und vor allem lukrativer Markt für die großen Internetfirmen sind sicherlich auch die Entwicklungs- und Transformationsländer, wie Teile Asiens und Afrika. Hier wartet ein lukratives Geschäft mit internetbasierten Finanzdiensten auf die ersten Akteure.

Wachstumsmarkt FinTech Start-ups

Bank Blog: *Wie sehen Sie die Entwicklung der FinTech Start-ups?*

Thomas Dapp: Hier sehe ich viel Wachstumspotenzial. Aus volkswirtschaftlicher Sicht begrüße ich die Anstrengungen der FinTech-Szene, weil die Start-Ups durch ihre Innovationen für die notwendigen Impulse in der Finanzbranche sorgen. Zudem wirkt sich ein zunehmender Wettbewerb im Finanzmarkt positiv auf den Konsumenten aus, weil das Angebot vielfältiger wird und Preise bzw. Gebühren dadurch sinken. Die strengen Regulierungsmaßnahmen wirken auf die FinTech-Start-Ups allerdings eher bremsend, während die etablierten Banken trotz der hohen Anforderungen durch die Aufsichtsbehörden (noch) einen gewissen Schutz genießen.

Bank Blog: *Welche Chancen für die FinTechs sehen Sie?*

Thomas Dapp: Sind die anfänglichen Herausforderungen der Frühfinanzierungsphase gemeistert, was alles andere als leicht ist für Entrepreneur, sehe ich viel Potenzial für FinTechs. Ihre dahinterliegenden Geschäftsideen sind zwar oftmals nicht wirklich neu, aber ihre Wertschöpfungsprozesse sind nahezu vollständig digitalisiert und somit flexibel für kommende technologische Herausforderungen. Zudem sprechen sie ebenso wie viele digitalen Ökosysteme die Sprache des Internets: „Bequemlichkeit“ sowie „Alles aus einer Hand“ sind hier beliebte Aspekte.

Bank Blog: *Welches sind die Bereiche, wo man genau hinsehen sollte?*

Thomas Dapp: Aus Konsumentensicht rate ich bei einigen algorithmenbasierten Produkten und Diensten zu erhöhter Aufmerksamkeit. Bei einigen neuen Wettbewerbern im Finanzbereich sehe ich noch Optimierungsbedarf hinsichtlich des Umgangs mit personenbezogenen Daten (informationelle Selbstbestimmung/Datenschutz).

Zweifelsohne sorgt der Bekanntheitsgrad von IT-Sicherheitslücken durch die Veröffentlichung der Snowden-Dokumente im Juni 2013 nach wie vor als zusätzlicher Treiber für die stärker werdende Verunsicherung und das Gefühl, „nicht mehr alleine zu sein“ im Netz.

Künftig werden also nur jene Akteure im Netz erfolgreich sein, die den Konsumenten glaubhaft versichern können, dass insbesondere ihre (personenbezogenen) Daten weder an Dritte verkauft, noch für andere unternehmensfremde Zwecke verwendet

werden. Traditionelle Banken haben diesbezüglich im Vergleich zu einigen Internetunternehmen beste Voraussetzungen.

FinTech Start-ups: Konkurrenz oder Partner?

Bank Blog: *Welche Bedrohung geht von den FinTech Start-ups für die etablierten Banken aus?*

Thomas Dapp: In der Finanzindustrie werden viele nützliche Finanzprodukte und -dienste in Form von Apps oder web-basiert erst allmählich von der eigenen Hausbank oder von einem vergleichbaren Akteur aus der Branche angeboten. Der Großteil dieser digitalen Dienste zählt aber seit mehreren Jahren zur Produktpalette von sogenannten Nicht-Banken. So gerät der Finanzsektor also nicht durch eigene, der Branche zugehörige Finanzdienstleister in Bedrängnis, sondern zunehmend durch technologiegetriebene Unternehmen, wie digitale Ökosysteme oder eben Fintech-Start-Ups.

Beide Akteure drängen digital und mit hoher Dynamik in den Markt für leicht zu standardisierende Finanzprodukte und -dienste. Dadurch ändert sich das Wettbewerbsumfeld für etablierte Finanzhäuser mit der Konsequenz, dass sie mittelfristig stärker unter Druck geraten und Marktanteile verlieren könnten.

Bank Blog: *Erwarten Sie, dass es hierzulande Übernahmen von FinTech Start-ups durch Banken geben wird, ähnlich wie BankSimple in den USA?*

Thomas Dapp: Für einige Fintech-Start-Ups lohnt sich eine Kollaboration mit traditionellen Banken durchaus, weil dadurch bestimmte langjährige Erfahrungen im Bereich Regulierung oder Datensicherheit sowie relevante Infrastrukturen nicht selbst erbracht oder teuer eingekauft werden müssen. Für die etablierten Banken gilt das gleiche Kollaborationspotenzial bezüglich des routinierten Umgangs mit Internettechnologien und modernen Datenanalyse-Instrumenten. Hier haben nämlich die technologiegetriebenen Unternehmen im Netz die Nase vorn. Ich rate daher allen beteiligten Akteuren, unvoreingenommen über strategische Allianzen nachzudenken. Jeder Akteur bringt unterschiedliche komparative Vorteile mit, die bei den Verhandlungen als Trumpfkarten eingesetzt werden können. Durch strategische Allianzen werden unterschiedliche Kompetenzen gebündelt und können je nach Strategie einen maximalen Nutzen stiften.

Bank Blog: *Wie sehen Sie die Alternative „Kopieren“?*

Thomas Dapp: Die wenigsten Innovationen sind wirklich bahnbrechend. Ein Großteil der Innovationen findet zwischen bahnbrechenden Errungenschaften statt. Sie sind eher inkrementeller Art aber deswegen nicht weniger wertvoll und weisen Veredelungen oder marginale Verbesserungen von bestehenden Produkten, Diensten und Prozessen auf. So geschieht es auch im Finanzsektor. Die neuen Wettbewerber erfinden das Bankgeschäft nicht wirklich neu. Sie haben die Nase aber deshalb vorn, weil sie ihre Geschäftsmodelle von vornherein „digital“ denken, auf- und permanent ausbauen. Sie verstehen es, mit Hilfe moderner Datenanalysemethoden und den zahlreichen (vor allem personenbezogenen) Datensätzen einzelne Finanzdienste digital so zu individualisieren, dass sie insbesondere den internetaffinen Kunden einen höheren Nutzen stiften können. Hier sehe ich Aufholpotenzial bei traditionellen Banken.

Bankfilialen werden an Bedeutung verlieren

Bank Blog: *Werfen wir mal einen Blick auf den stationären Vertrieb: Wo sehen Sie die Zukunft der Filiale?*

Thomas Dapp: Die Digitalisierung der Finanzbranche wirkt sich natürlich auch langfristig auf das Personal und das bestehende Filialnetz aus. Durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien sowie durch die Verschmelzung der diversen Distributions- und Kommunikationskanäle werden viele Dienste standardisiert. Es werden folglich Synergien gehoben, die eine höhere Produktivität bei sinkenden Transaktionskosten erlauben. Das bedeutet, dass es auch vermehrt zur Automatisierung nicht wissensintensiver Dienstleistungen kommt. Dies hat zur Folge, dass weniger qualifizierte Mitarbeiter vermehrt durch künftige Technologien und moderne Analysemethoden ersetzt werden können. Als logische Konsequenz bzw. als Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Analyse werden traditionelle Banken mittel- bis langfristig Personal im Bereich nicht-wissensintensiver Finanzdienste einsparen sowie ihr bestehendes Filialnetz ausdünnen bzw. die Filialfläche regionalspezifisch reduzieren.

Bank Blog: *Wie viele Bankfilialen wird es 2025 noch geben?*

Thomas Dapp: Experten erwarten bei einer Neugestaltung des Filialnetzes mittelfristig eine Reduzierung von bis zu 25% der heutigen Standorte. Zudem muss aber erwähnt werden, dass Deutschland zu den Ländern mit dem dichtesten Filialnetz zählt.

Bank Blog: *Wo sehen Sie Herausforderungen und Möglichkeiten, Filialen attraktiver zu gestalten?*

Thomas Dapp: Das Banking wird sich in den kommenden zehn Jahren stärker verändern als in den letzten, ohnehin schon turbulenten Dekaden. Wie die Bank der Zukunft aussehen wird, kann niemand exakt vorhersehen. Aber vieles läuft bereits in eine sehr internetgetriebene, virtuelle Richtung. Dies betrifft sowohl das eigentliche Bankgeschäft als auch die strategische Aufstellung in Bezug auf Arbeitsplätze und das Design von Filialen.

Langfristig könnten virtuelle dreidimensionale Hologramme in Form eines Avatars in manchen Flagship Stores der Banken die Kunden in Empfang nehmen und via Spracherkennung und moderner Datenanalyse die Kunden mit maßgeschneiderten Diensten und Produkten ansprechen. Zudem werden sich biometrische Erkennungsverfahren auf dem Massenmarkt durchsetzen und insbesondere auf digitalen Vertriebskanälen bisherige Identifikationsverfahren, die ausschließlich auf Wissen und Besitz basieren, ergänzen – vielleicht auch ablösen. In den großen Flagship Stores und den verbleibenden regionalen Filialen werden moderne Technologien zum Einsatz kommen, wie großflächige Touchscreens, flexible LED-Fassaden, digitale Schaufenster oder Arbeitsoberflächen, die dreidimensionale Hologramme im Raum projektieren können. Es wird vermehrt mit digitalen Raumlösungen experimentiert, die zu einer Verschmelzung zwischen realer und virtueller Welt führen werden.

Es wird aber auch Dinge geben, an die heute niemand denkt.

Bank Blog: *Herzlichen Dank für das ausführliche Gespräch*

Die Studien von Thomas Dapp zur Digitalen Gesellschaft (<http://www.der-bank-blog.de/?p=3547>) sowie zur digitalen Revolution in der Finanzbranche (<http://www.der-bank-blog.de/?p=14531>) finden Sie im Bank Blog.

Für weitere ergänzende Informationen nehmen Sie bitte Kontakt mit mir auf:

Dr. Hansjörg Leichsenring
www.Der-Bank-Blog.de

T. +49 (4154) 98 96 28
M. +49 (151) 121 06 760
E-Mail: info@Der-Bank-Blog.de

Bildnachweis: Deutsche Bank